

Beata Glinkowska

Uniwersytet Łódzki

KIERUNKI ZMIAN W KSZTAŁTOWANIU UMIEJĘTNOŚCI KIEROWNICZYCH I PRACOWNICZYCH

Streszczenie: Artykuł przedstawia najważniejsze aspekty zarządzania zasobami ludzkimi, związane z nimi wyzwania i kierunki zmian w aspekcie teoretycznym. Opracowanie powyższe skupione jest na trzech zagadnieniach: wyjaśnieniu podstawowych pojęć związanych z procesem zarządzania zasobami ludzkimi, głównych kierunkach zmian działania współczesnego kierownika, wymaganiach i wyzwaniach wobec współczesnych pracowników. Nowe wymagania wobec kierowników i pracowników są odzwierciedleniem burzliwych zmian zachodzących w otoczeniu rynkowym współczesnych organizacji.

Słowa kluczowe: rozwój zasobów ludzkich, coaching, kompetencje, kluczowe kompetencje.

1. Zamiast wstępu, czyli wyjaśnienie ważnych pojęć

Podstawowym celem opracowania jest ukazanie w sposób teoretyczno-modelowy kierunków zmian w rozwoju zasobów ludzkich oraz w kształtowaniu się umiejętności zarówno kierowniczych, jak i pracowniczych we współczesnych organizacjach. Do zrealizowania tego celu posłużyła metoda obserwacji praktyki gospodarczej oraz analizy literatury przedmiotu.

W realiach współczesnej gospodarki proces zarządzania ludźmi w taki sposób, aby ciągle rozwijali swoje umiejętności, a dzięki temu podnosili zdolność do konkurowania całej organizacji, wydaje się być rzeczą nadrzędną dla każdego menedżera czy przedsiębiorcy. Będą zmieniały się struktury, megaprocesy, procesy główne i subprocesy w każdej organizacji, ale jedno pozostanie niezmiennie – umiejętność współdziałania ludzi, jako najważniejsze dobro organizacyjne.

W literaturze przedmiotu, obok terminu „zarządzanie zasobami ludzkimi” (ZZL) spotyka się również określenia takie, jak: „zarządzanie personelem”, „zarządzanie zasobami pracy”, „zarządzanie potencjałem społecznym”, „zarządzanie kadrami” lub też „polityka personalna”. M. Armstrong, znany ekspert w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi, wyjaśnia to pojęcie jako: „strategiczne i spójne

podejście do zarządzania najbardziej wartościowymi aktywami organizacji – pracującymi w niej ludźmi, którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do realizacji jej celów” [Armstrong 2002, s. 19]. Podejście to oznacza, że ludzie to nie tylko najbardziej wartościowy składnik aktywów, ale i źródło sukcesu organizacji. Według S.P. Robbinsa zarządzanie zasobami ludzkimi to konieczność pozyskania i utrzymania niezbędnych dla organizacji ludzi w celu zapewnienia wysokiej wydajności pracy [Krajewski 2011]. Z definicji zaproponowanej przez J. Storeya wynika, iż ZZL jest umiejętnością, czy też podejściem zmierzającym do zdobycia przewagi konkurencyjnej poprzez zastosowanie „strategicznego rozmieszczenia wysoce zaangażowanych i wykwalifikowanych pracowników, przy użyciu wielu technik kulturowych, strukturalnych i personalnych” [Armstrong 2002, s. 19].

Do całego zbioru zasobów wiedzy, umiejętności i postaw odwołuje się definicja zaproponowana A. Pettigrewa i R. Whippa, specjalistów w omawianej dziedzinie. Czynniki te wymieniają oni jako warunek konieczny, aby przedsiębiorstwa miały zdolność konkurowania, jednakże zwracają uwagę na troskę kierownictwa o podwładnych i staranność przeprowadzania całego procesu [Armstrong 2002, s. 14]. Pion kierownictwa, jego zaangażowanie, strategiczne podejście do podejmowanych działań w procesie ZZL okazują się być najważniejsze. Najbardziej oczekiwanym wynikiem działań kierownictwa powinno być pełne zaangażowanie pracowników w osiągnięcie celów organizacyjnych. Wśród mnogości podejść nie brakuje także polskich cytowań. Polscy badacze, chcąc podkreślić podmiotowe traktowanie pracowników, często stosują termin „zarządzanie kadrami”, przez który rozumie się zwykle „zbiór działań związanych z ludźmi, ukierunkowanych na osiąganie celów organizacji i zaspokojenie potrzeb (rozwój) pracowników” [Listwan (red.) 2002, s. 1]. W organizowaniu procesu rozwoju ludzi w organizacjach T. Listwan wyróżnia trzy podstawowe podejścia:

1) podejście „niewidzialnej ręki”, w którym akcent kładzie się na dobór i ocenę pracowników, przy założeniu, że zdolni i wyróżniający się pracownicy sami zadbają o rozwój osobisty w organizacji,

2) podejście „poszukiwacza pereł”, w którym przyjmuje się założenie, że organizacja posiada niewielką liczę osób o dużym potencjale rozwojowym i to właśnie na te osoby należy skierować działania rozwojowe,

3) podejście planowania karier, w którym proces rozwojowy jest organizowany dla wszystkich pracowników mających predyspozycje do rozwoju i chcących w nim uczestniczyć [Listwan (red.) 2010, s. 214-215].

Jakkolwiek by nie rozumieć terminu ZZL, to zawsze sednem staje się człowiek, jego wiedza, doświadczenie i kluczowe kompetencje, których umiejętne połączenie i wykorzystanie zapewnia sukces organizacji. Co kryje się zatem pod pojęciem procesu zarządzania zasobami ludzkimi? Nie wchodząc w tym miejscu w szczegóły zagadnienia, a pozostając wiernym jego założeniom, można powiedzieć, że: wiele czynności i działań, począwszy od polityki personalnej organizacji, po-

przez planowanie zasobów ludzkich, procesy rekrutacji (naboru), selekcji (doboru), wdrożenia ludzi do pracy, przyuczenia, przeszkoleń bieżących i szkoleń ustawicznych, procesy motywowania, oceniania, kontrolowania, awansowania, a kończąc na procesach derekrutacji czy *outplacement*¹.

2. Kierunki zmian w kształtowaniu umiejętności kierowniczych

Kierowanie współczesną organizacją jest wielkim wyzwaniem dla menedżerów i przedsiębiorców. Nie ma już utartych, sprawdzonych, gotowych modeli, mających odniesienie do każdego charakteru otoczenia i do każdego typu organizacji. Jest to proces bardzo złożony, wieloaspektowy, wielostronny, polegający na sterowaniu firmą jako całością organizacyjną, planowaniu i realizowaniu jej rozwoju i sposobów zachowania się w otoczeniu. To wyzwanie, sztuka, którą powinno się posiadać i ciągle doskonalić, gdyż zmienia się nie tylko organizacja, ale i całe otoczenie.

Rosnąca złożoność środowiska, wynikająca z liberalizacji i globalizacji rynków, i związane z tym rosnące ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej, wymusza na organizacjach i ich szefach konieczność kształtowania nowych postaw i ciągle dokształcanie. Z jednej strony maleje możliwość przewidywania przyszłości, jej programowania, z drugiej – rośnie liczba zmiennych, mających istotny wpływ na funkcjonowanie organizacji. Wypracowane przez naukę i praktykę modele, plany, strategie szybko się dezaktualizują, wzrastają natomiast koszty wykonywania ciągłych analiz i monitorowania rynku. Rośnie nieprzewidywalność zdarzeń na świecie, mających istotny wpływ na funkcjonowanie organizacji zarówno krajowych, jak i zagranicznych. Dobitnie problem ten pokazują ostatnie dwa lata życia gospodarczego w kryzysie. Kluczowym czynnikiem sukcesu coraz częściej staje się odpowiednie odbieranie pierwszych sygnałów z rynku oraz właściwy dobór ludzi do organizacji i umiejętne zarządzanie nimi. To dzięki potencjałowi ludzkiemu możliwe staje się zachowanie wysokiego stopnia innowacyjności i nowoczesności dla organizacji. Według F. Suttera (prezesa Szwajcarskiego Towarzystwa Menedżerów) firmy, które chcą odnosić sukcesy, powinny, między innymi zasadami, stosować zasadę otwartości, komunikatywności, nieskomplikowanej kultury przedsiębiorstwa, efektywnej pracy zespołowej, zorientowanej na konkretne rezultaty [Sutter 2003, s. 21].

Spada wartość i użyteczność informacji, skraca się także czas ich opracowywania i przechowywania, toteż dzisiejszy kierownik musi mieć intuicję, wyczucie, odporność na stres i entuzjazm. Rosnące zainteresowanie społeczeństwa aspektami

¹ *Outplacement* oznacza zwolnienia monitorowane, kontrolowane. Jest to swoistego rodzaju pomoc pracownikom zwalnianym. Może obejmować: odprawy, doradztwo psychologiczne, pomoc w szukaniu nowego miejsca pracy, określenie optymalnej ścieżki rozwoju zawodowego, finansowanie szkoleń, kursów doszkalających, pomoc w rozpoczęciu własnej działalności gospodarczej, pomoc w przeprowadzce do nowego miejsca zamieszkania.

etycznymi, ekologicznymi i humanistycznymi wymuszają na kierowniku postawę społecznej odpowiedzialności. Rosnący zaś społeczny nacisk na rozwój i prowadzenie gospodarki opartej na wiedzy (*knowledge based economy*) stały się podstawą wzrostu znaczenia kapitału intelektualnego i spójności społecznej². A. i H. Tofflerowie uważają, że wiedza jest najważniejszym czynnikiem sukcesu organizacji: „System wiedzy jest dla współczesnych firm środowiskiem bardziej nawet istotnym niż system bankowy, polityczny i energetyczny [...]. Wiedza staje się uniwersalnym substytutem wszystkich zasobów: kluczowym zasobem rozwiniętej gospodarki” [Toffler, Toffler 1996].

Takie wartości, jak: reputacja, zaufanie, odpowiedzialność, punktualność, moralność, tworzą nową kulturę, tzw. kulturę odpowiedzialności. Choć trudno zmierzyć takie wartości, to jednak w sposób znaczący przekładać się one mogą na efekty ekonomiczne organizacji. Krzewienie ich jest podstawowym zadaniem współczesnego kierownika. Rośnie też zainteresowanie ludzi zdrowiem, bezpieczeństwem czy jakością życia. Kierownik dnia dzisiejszego (i jutra) ma być wrażliwy na potrzeby pracowników, jego podstawową powinnością jest dostrzeganie tych potrzeb i powodowanie ich zaspokajania.

Współczesny kierownik realizuje działania decyzyjne powodujące zapewnienie sterowania procesami i zasobami firmy w celu ich optymalnego, dobrze pojętego wykorzystania dla osiągnięcia możliwie najlepszego efektu. Tym efektem nie musi już być maksymalizowanie zysku. Może nim być przetrwanie, rozwój, doskonalenie procesów, podnoszenie jakości produktów, usług i obsługi czynników rynku, minimalizowanie kosztów czy skracanie czasu trwania procesów. Kierowanie, rozumiane w taki właśnie sposób, polega na ustalaniu celów organizacyjnych, a jednocześnie zorientowaniu na zasoby ludzkie; ich mobilizowaniu, wspieraniu, pobudzaniu energii heurystycznej, inteligencji, zachęcaniu do zwiększania wysiłku, zważaniu zróżnicowanych potrzeb ludzkich i ich zaspokajaniu. Od kierownika wymaga się nie tylko specyficznych umiejętności, ale także rozległej wiedzy i predyspozycji osobowych. Połączenie tych czynników musi przełożyć się na umiejętności społeczne kierownika, umiejętność przewodzenia i liderowania oraz budowania prospołecznej i proklienckiej kultury organizacyjnej firmy.

Wyzwaniem i priorytetem dla kierownika staje się ukształtowanie nowej kultury, polegającej na zaakceptowaniu ciągłych zmian, ich docenianiu i adaptacji, ustawicznym uczeniu się, tolerancji na błędy i umiejętności twórczego uczenia się na błędach, podnoszeniu rangi pracy zespołowej i asymilowaniu „inności” kulturowych. Prawidłowe wykorzystanie umiejętności pracowników, ich wiedzy oraz zapewnienie warunków korzystnych dla ich rozwoju to podstawowe zadanie dzisiejszego kierownika. Oczywiście proces zarządzania współczesną organizacją wymaga znalezienia tzw. złotego środka, czyli równoważenia celów i wartości

² Spójność społeczna oznacza w tym przypadku organizację przyjazną pracownikom i otoczeniu.

wszystkich interesariuszy: pracowników, kierownictwa, dostawców, nabywców, kooperantów, inwestorów, lokalnych władz. Nie można przy tym zapominać o poszanowaniu konkurencji i uczciwym konkurowaniu, np. jakością, kosztami, czasem, innowacjami itp. B. Wawrzyniak pisze, że „zarządzanie przenosi wartości, ideały do praktyki, w której przecież następuje rozstrzygnięcie, czy jest przedsiębiorczość, czy jej nie ma. Dobór systemu zarządzania musi być dokonany z punktu widzenia preferowanego systemu wartości” [Wawrzyniak 2007].

System wartości, kształtowany w organizacji przez kierowników, musi być powiązany ze stylem kierowania. W nowoczesnych organizacjach nie ma miejsca na styl autokratyczny. Szef autokrata, despota, demagog to przeszłość, przynajmniej w teorii zarządzania. W praktyce różnie to wygląda – wciąż funkcjonuje dużo przedsiębiorstw o orientacji pionowej, scentralizowanych, nie korzystających z wiedzy pracowników i nie dostrzegających ich potrzeb. Takie organizacje będą eliminowane przez otoczenie. Nowa organizacja to przejście od zależności pionowej do poziomej, co oznacza, że priorytetem stają się poziome więzi współpracy, a pracownicy są zachęceni przez kierownika do poszukiwania możliwości współpracy z pracownikami z innych działów [Kanter 1998, s. 160-161].

Badania przeprowadzone przez A. Koźmińskiego wśród kadry kierowniczej polskich przedsiębiorstw wykazały, że o ich sukcesie rynkowym przesądzały następujące czynniki [Koźmiński 1999, s. 249]:

- myślenie strategiczne,
- kształtowanie relacji z nabywcami i dostawcami,
- praca zespołowa,
- tworzenie nowatorskich dalekosiężnych wizji,
- mobilizacja grup społecznych (zespołów) na rzecz realizacji tych wizji,
- instytucjonalizacja, czyli tworzenie i stała adaptacja struktur na rzecz urzeczywistnienia wizji przedsiębiorstwa.

Warto zauważyć, że badania potwierdziły, iż krzewienie przez kierowników idei pracy zespołowej, tworzenie innowacyjnych wizji i mobilizacja grup społecznych są ważnymi czynnikami sukcesu firm.

Podstawowe założenie zarządzania zasobami ludzkimi realizowane przez kierowników trafnie opisał A. Fowler, podkreślając, że „nacisk na wspólnotę interesów pracownika i pracodawcy w celu osiągnięcia sukcesu uwalnia ogromny potencjał inicjatywy i zaangażowania szeregowych pracowników” (za [Armstrong 1996, s. 17]).

Lista wymagań i oczekiwań wobec dzisiejszych kierowników jest długa. Coraz większą uwagę zwraca się na skuteczne korzystanie z umiejętności menadżerów, zwłaszcza społecznych, dla realizacji funkcji motywowania, liderowania i komunikowania się w organizacji. Od kierownika wymaga się też zdolności oratorskich, zdolności zaprezentowania samego siebie (zdolności aktorskie), zdolności edytorskich, wysokiej motywacji do pracy (entuzjazmu), przedsiębiorczości, zdolności kierowniczych, zdolności planowania, zdolności do krytycznego ustosunkowania

się do danych pochodzących z różnych źródeł, zdolności osądu, zdolności kontrowania. M.J. Cook przypisuje sprawnemu i efektywnemu kierownikowi następujące cechy [Cook 2001, s. 16]:

- umiejętność przewidywania przyszłych zdarzeń, skutków i konsekwencji zamierzonego działania,
- umiejętność przekonywania współpracowników i taktownego działania z zespołem,
- odwagę i zdolność podejmowania decyzji,
- poczucie osobistej odpowiedzialności, która nie może być przerzucana na inne osoby,
- inteligencję, rozumianą jako właściwą metodę postępowania w nieprzewidywalnych sytuacjach,
- inicjatywę i przedsiębiorczość w poszukiwaniu nowych rozwiązań,
- uczciwość, sprawiedliwość, obiektywizm wobec ludzi,
- zdolność jasnego, jednoznacznego wyrażania myśli w słowie i w piśmie,
- wiedzę negocjacyjną i umiejętność negocjowania,
- ambicję, punktualność, asertywność, spostrzegawczość, cierpliwość, wyobraźnię,
- pozytywne nastawienie,
- wspieranie podwładnych,
- zaufanie i szacunek do pracowników,
- koncentrację na jednej rzeczy,
- zorientowanie na osiąganie celu.

Zamiast podsumowania powyżej analizowanego zagadnienia, można przytoczyć wyniki badań przeprowadzonych nad efektywnością pracy kierowniczej, których skutkiem było opracowanie koncepcji sześciu specyficznych umiejętności (zachowań) kierowniczych, pozytywnie połączonych z efektywnością pracy. Należą do nich [Griffin 1996, s. 53]:

- umiejętność śledzenia zmian w otoczeniu i reagowanie na nie,
- umiejętność organizowania i koordynowania relacji wokół realizowanych zadań,
- umiejętność posługiwania się informacjami i komunikowania się,
- umiejętność tworzenia klimatu uczenia się i rozwoju własnego oraz pracowników,
- umiejętność motywowania i rozwiązywania konfliktów,
- odpowiedzialność za własne decyzje i decyzje podległych pracowników.

3. Kierunki zmian w kształtowaniu umiejętności pracowniczych

Efekty ekonomiczne organizacji, jej rozwój, postrzeganie przez rynek, jakość produkowanych produktów, usług, jakość obsługi klientów, a w konsekwencji jej byt, zależą od pracowników tej organizacji, ich wiedzy, zdolności i kwalifikacji, doświadczenia, zaangażowania, entuzjazmu, umiejętności współdziałania i motywacji, którą kierują się w swojej pracy. Tak jak nie istnieją organizacje bez kierowników, tak nie istnieją też organizacje bez pracowników. Samo istnienie nie jest jed-

nak warunkiem wystarczającym do osiągnięcia sukcesu organizacyjnego. Dopiero połączenie bytu i zaangażowania, oddania, lojalności, wiedzy i entuzjazmu może poprowadzić organizację do sukcesu, zapewnić jej przetrwanie i rozwój. Pracownicy stanęli wobec trudnych i ambitnych wyzwań. M. Crozier zaznacza koniec ery określenia, że: „organizacja jest sztuką robienia rzeczy niezwykłych przy pomocy zwykłych ludzi” [Crozier 2003, s. 48]. Dzisiejsze organizacje potrzebują ludzi o nieprzeciętnych umiejętnościach, doświadczeniu, zdolnościach, dużej odporności na stres, ludzi chcących uczyć się przez całe życie, a swoją wiedzę i czas poświęcających organizacji.

Ludzie nowej organizacji to ludzie czynu. Bez względu na mnogość zawodów, branż i pełnionych ról organizacyjnych Cz. Sikorski wyodrębnił trzy główne cechy, które w warunkach globalizacji i sieciowości struktur organizacyjnych są u pracowników poszukiwane [Sikorski 1998, s. 34]:

- 1) samodzielność,
- 2) innowacyjność,
- 3) adaptacyjność.

Cechy te stanowią mogą klucz do sukcesu organizacji. Kierownictwo firmy jest zobowiązane do stwarzania motywacyjnych warunków pracy i płacy dla swych „cennych” pracowników. Samodzielność pracowników oznacza nie tylko możliwość wykonania zadania w możliwie najlepszy sposób, ale także związana jest z osobistą odpowiedzialnością za swoje działania i czyny. Jednakże, cecha ta może się rozwijać w warunkach odpowiedniej motywacji pracowniczej, co wymusza na kierownikach ciągłe doskonalenie systemów motywacji materialnej i pozamaterialnej dla swoich pracowników. Cz. Sikorski pisze, że samodzielność wyrasta z ambicji zawodowych pracowników oraz z ich zainteresowania daną pracą [Sikorski 1998, s. 36]. Awans poziomy, wiążący się ze wzrostem wartości rynkowej pracownika, jest przedkładany nad awans pionowy, związany z „podniesieniem” swojego miejsca w strukturze organizacyjnej. Działaniem kierowniczym, zwiększającym poczucie samodzielności i odpowiedzialności pracownika, jest coraz częściej spotykane zjawisko nabywania akcji pracowniczych danego przedsiębiorstwa.

Pracownik, który potrafi radzić sobie w sytuacjach złożonych i trudnych, to pracownik nie tylko samodzielny, ale i innowacyjny. Organizacja powinna stwarzać możliwość zastosowania innowacyjnej inicjatywy pracowniczej. Tylko w taki sposób może nastąpić wykorzystanie posiadanej wiedzy czy tworzenie nowej. Tworzenie nowej wiedzy (innowacyjność) to umiejętność znalezienia nowych rozwiązań, zbudowania nowych algorytmów działań. To bardzo cenna cecha u pracownika, która może przełożyć się na sukces całej organizacji, chociaż bywa opatrzona większym ryzykiem niż skorzystanie z wiedzy już istniejącej. Jeden z dyrektorów amerykańskiej firmy Electronics Data System podkreślił wartość tej cechy poprzez następującą wypowiedź: „My nie dyskwalifikujemy tych pracowników, którzy robią błędy, ale tych, którzy nie podejmują ryzyka” [Peters 1993, s. 145].

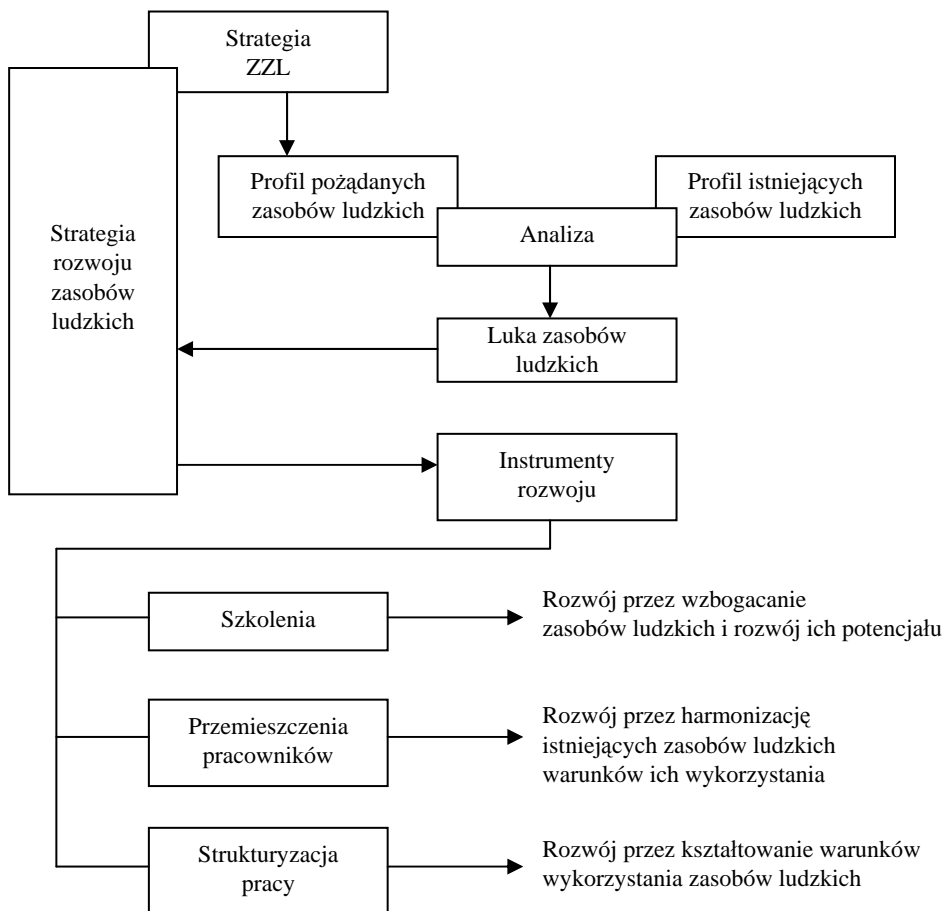
Rozwojowi innowacyjności sprzyja swobodny sposób komunikowania się w organizacji, pozbawiony służbowości i sztywnych procedur, oraz duża doza zaufania do własnych pracowników.

Powyższe warunki pomagają także rozwijać kolejną pożądaną cechę – adaptacyjność – rozumianą jako stała zdolność do szybkiego przystosowywania się (adaptowania) do coraz bardziej turbulentnych warunków otoczenia. To właśnie od tej cechy w największym stopniu zależy możliwość kariery zawodowej pracownika czy osiągnięcie sukcesu.

Do zestawu powyższych cech należy dodać wymagania wysokich kwalifikacji i dużego zasobu wiedzy, raczej wyspecjalizowanej niż szerokiej, co jest przeciwne do wymagań stawianych kierownikom w tym zakresie. U kierowników ceni się wiedzę ogólną.

Poszukiwanie pracowników o unikatowej wiedzy i kompetencjach jest wyzwaniem nie tylko dla organizacji, ale przede wszystkim dla samych pracowników. „Odchudzanie” organizacji stało się faktem. W dzisiejszych organizacjach nie ma miejsca na przerost zatrudnienia czy marnotrawstwo zasobów. Konieczność cięcia kosztów w organizacji wymusiła outsourcing, czyli zlecenie pewnych usług i czynności firmom zewnętrznym. Działanie takie rodzi lęk u pozostałych pracowników. Wiedzą, że muszą się rozwijać, szkolić, nadążać za nowinkami w dziedzinie technologii i techniki, aby nie zastąpili ich inni, młodszy, lepsi, pełni entuzjazmu. W takich „odchudzonych” organizacjach pracuje się zwykle w zwiększonym wymiarze godzin, przy większym obciążeniu dodatkowymi zadaniami. Organizacja jest dzięki temu „bardziej ekonomiczna” czy elastyczna, ale pracownicy pracują na granicy wytrzymałości, bez zaspokojonych podstawowych potrzeb bezpieczeństwa związanego z pewnością zatrudnienia i rozwoju [Kanter 1998, s. 160-161].

Globalizacja rynków pracy i napływ mniejszości narodowych powoduje w organizacjach ścieranie się różnych kultur, wyznań, religii, przekonań czy przyzwyczajęń. Jest to wyzwanie nie tylko dla kierownika, ale także dla pracowników niepokojnych o swój byt w danej organizacji. Organizacja nie powinna dopuszczać do konfliktów, gdyż w większości przypadków działają one destrukcyjnie, wyniszczająco, powodują, że ludzie niechętnie dzielą się wiedzą i nie chcą pracować w zespołach. Tymczasem znaczenia nabierają ci pracownicy, którzy potrafią pracować w zespołach projektowych, są fachowcami reprezentującymi dużą wartość dla organizacji, posiadają osobiste kontakty i układy w otoczeniu, nadające się do wykorzystania na rzecz organizacji, w której pracują. Będzie zatem traciło na znaczeniu miejsce pracownika w formalnej strukturze organizacyjnej, a zyskiwała fachowość i kontakty, tym samym zmieniała się będzie strategia firmy i jej cele. Główne kierunki rozwoju zasobów ludzkich, zaproponowane przez A. Pocztowskiego, w sposób modelowy przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Model rozwoju zasobów ludzkich

Źródło: [Pocztowski 2008, s. 277].

Jak widać na rysunku, podstawą nabywania i kształtowania się umiejętności ludzkich są szkolenia, przemieszczenia związane z odpowiednim dopasowaniem do stanowiska oraz strukturyzacja, rozumiana jako proces tworzenia nowych struktur organizacyjnych albo unowocześnianie tych istniejących.

Współcześni pracownicy mają się utożsamiać nie tyle ze swoimi współpracownikami czy firmą, ale z pracą, którą wykonują, i z całym zespołem, którego są członkami. Powoduje to kształtowanie się innej, „nowej reputacji”, polegającej na tym, że pracownik staje się rzeczywistym fachowcem, cenionym w otoczeniu i zdolnym do tworzenia swojej kariery w innym miejscu pracy [Kanter 1998, s. 161]. Nie postrzega już siebie jedynie poprzez pryzmat awansowania wyłącznie w organizacji, w której jest pracownikiem. To tworzy także wyzwania dla kierowników i

przedsiębiorców, którzy muszą negocjować z pracownikami warunki pracy i płacy, aby nie dopuścić do odejścia pracowników cennych.

4. Uwagi końcowe

Umiejętnie realizowany proces zarządzania zasobami ludzkimi przekłada się na zmniejszanie kosztów działalności każdej organizacji, z czym w parze niejednokrotnie idzie zwiększenie przychodów. Towarzyszy temu skracanie cykli operacyjno-produkcyjnych oraz czasów wykonania każdej czynności, co w praktyce oznacza nie tylko oszczędność kosztów i czasu, ale także obecność na rynku przed konkurencją (lider rynkowy). Wyzwolenie w pracownikach entuzjazmu i innowacyjności oraz stworzenie w organizacji atmosfery współpracy, współdziałania i ustawicznego dokształcania pozwala osiągnąć lepszą jakość wytwarzanych produktów czy świadczonych usług.

Współczesne wyzwania, stojące przed organizacją, jej kierownictwem i pracownikami, to nie tylko same zalety, które zostały w artykule podkreślone, to także swoiste zagrożenia. Osłabienie tradycyjnych systemów awansów zawodowych, niepewność zdobycia i utrzymania miejsca pracy wywołują rywalizację o stanowiska, rodzą obawy, lęk przed przyszłością, co dotyczy szczególnie ludzi dojrzałych, których szanse na rynku pracy zmniejszają się wraz z wiekiem. Także kierownicy i przedsiębiorcy stoją przed trudnym zadaniem zrozumienia „nowości” w procesie zarządzania zasobami ludzkimi, zrozumienia zmian, zapanowania nad nimi, przystosowania się. Na domiar, muszą być elastyczni, entuzjastyczni i ten entuzjazm przelewać na pracowników. Muszą być motorem napędowym rozwoju i przemian, rozbudzać potrzebę osiągnięć nie tylko u siebie, ale także u swoich pracowników, utrzymywać nowy ład i kształtować pożądaną kulturę organizacyjną, być odpowiedzialnym wobec pracowników i społeczeństwa. Proces zarządzania zasobami ludzkimi polega na wielu połączonych z sobą działaniach i funkcjach, jednakże dobieranie ludzi o dużym potencjale i ich utrzymanie poprzez odpowiednie motywowanie wydają się być najważniejszymi wyzwaniami dla dzisiejszych kierowników.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
- Cook M.J., *Jak być dobrym szefem*, Wydawnictwo RM, Warszawa 2001.
- Crozier M., *Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 2003.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Kanter R.M., *Pozyskiwanie ludzi dla organizacji przyszłości*, [w:] *Organizacja przyszłości*, red. F. Hesselbein, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1998.

- Krajewski C., *Pojęcie zarządzania zasobami ludzkimi*, <http://www.ipis.pl/artukul.php?idartykul=58&poddzial=Zasoby%20ludzkie>, 16.01.2011.
- Koźmiński A.K., *Odrabianie zaległości*, Warszawa 1999.
- Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Peters T., *Liberation Management*, Pan Books, London 1993.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2008.
- Sikorski Cz., *Ludzie nowej organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998.
- Sutter F., *Dynamika otoczenia a zarządzanie*, „Zarządzanie na Świecie” 2003, nr 4.
- Toffler A., Toffler H., *Budowa nowej cywilizacji. Polityka trzeciej fali*, Zysk i spółka, Poznań 1996.
- Wawrzyniak B. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, WSPiZ 2007.

TRENDS IN SHAPING THE MANAGERIAL AND STAFF SKILLS

Summary: The article presents the most important aspects of human resource management and related challenges and trends in the theoretical aspects. Their development focuses on three issues: explanation of basic concepts related to the process of human resource management, main areas of changes for the operation of a contemporary manager, requirements and challenges for today's workers. New requirements for managers and employees are a reflection of tumultuous changes in the market environment of contemporary organizations.